

The Knowledge Dividend

creating high-performance companies
through value-based knowledge management

バリューベース・ ナレッジマネジメント

価値を創造するためのナレッジ戦略

René Tisson

レネ・ティッセン

Daniel Andriessen

ダニエル・アンドリエッセン

Frank Lekanne Deprez

フランク・L・デプレ 著



KPMGビジネスアシュアランス株式会社
榎木千昭、渡辺善夫 監訳

ナレッジ
とは
何か？

企業が創造する
すべての新しいナレッジは
付加価値を与えるもので
なければならない

Pearson
Education
Japan

(本書より)

◆目次◆

謝辞	1
監訳者まえがき	2

パート1 バリューベース・ナレッジマネジメントとは何か

第1章

バリューベース・ナレッジマネジメントとは何か	11
------------------------------	----

ナレッジ経済のなかでさらなる成功を手にするために、企業はどのような準備ができるのか

- 誤ったスタート /13
- 変化は進みつつある /15
- ナレッジに対するニーズ /16
- 無形資産の管理 /18
- ナレッジだけでは不十分 /19
- KnoVaファクタ /19

第2章

バリューベース・ナレッジマネジメントの利用方法	23
-------------------------------	----

付加価値を創出するナレッジ企業になるために、企業はオペレーショナル面、ストラテジック面でナレッジマネジメントをどのように利用することができるのか

- オペレーショナルナレッジマネジメント /24
- オペレーショナル面での長所をさらに強化する /24
- 技術的手段 /25
- カルチャーによる手段 /27
- その役割は誰がひきうけるのか /29
- ストラテジックナレッジマネジメント /31
- 方向を定める /34
- モチベーションを与えるための新しい方法 /36
- プロセスとチームによってプロフェッショナルをサポートする /38

KnoVa企業になる /40	
BP：失敗から成功へ /47	
新たなそして明確な展望 /50	
ナレッジマネジメントによって価値を創造する /53	

パート2 なぜバリューベース・ナレッジマネジメントが必要なのか

第3章

高度産業時代に一体何が起きたのか 57

農業経済からナレッジ経済に至るまでの通筋をたどる

バーチャル経済：インターネットがすべてを変える /58	
バーチャル経済の真の危険性 /59	
消費者が新経済のために選ぶもの /60	
eコマースがショッピングを変革させる /61	
インターネットは販売とマーチャンダイジング技術を学ぶ /62	
企業間取引 (B to B) が消費者向けeコマースを超える /63	
問題の中心にくるのは人である /64	
ネット企業は的はずれな道を歩くのか /65	
技術主導型企業が成長している /66	
ナレッジ製品の増大 /67	
ナレッジプロフェッショナルの出現 /68	
増大する複雑さ /69	
減少する雇用 /69	
ナレッジ集約型サービスの活躍 /71	
価値の探求 /71	
仕事の本質は劇的に変化している /85	

第4章

大衆に力を——あるいは機械に力を 87

ナレッジ経済のなかでまだ人間にできる仕事はあるのか

機械が人間の仕事を引き継ごうとしている /88	
コンピュータが仕事をルーチン化する /89	
ナレッジ経済の中心は人間の創造性 /89	

- 環境適応のための時間は短くなっている /91
- 雇用——それは重要な問題 /91
- ナレッジは「ルーチン業務」になっている /92
- インテリジェンスの低い業務 /93
- 通常のインテリジェンス業務 /94
- インテリジェンスの高い業務 /94
- ルーチンとは何か /94
- 大きな境界線 /95
- アウトソーシングとインソーシング /97
- 才能のある人材を求める闘いが始まった /98
- 分割する境界線 /100

第5章

グローバル企業はパラドックスを解決するのだろうか 103

巨大企業はナレッジ経済をどのようにリードしていくのか

- トランスナショナルな企業になる /105
- マルチナショナル /106
- インターナショナル /108
- トランスナショナル /108
- トランスナショナル企業には新しい物の見方が必要 /110
- トランスナショナル企業はグローバルなナレッジにアクセスする必要がある /111
- 批判を受ける /111
- 株主至上主義 /113
- 隠れる場所はない /114
- 雇用はどうなるのか /114
- 国家の重要性は弱まっている /115

第6章

休む間はない 117

ナレッジ経済はどのようにしてクアンタム経済に置き換えられていくのか

- ナレッジ経済の最上層部 /118
- ORの抑圧 /119

複雑さを増す意思決定 /120	
情報は有意義なナレッジとなる /121	
技術の力 /122	
頭脳レベルの複雑さを備えたコンピュータ /123	
人間レベルの複雑性に向かって /125	
なぜ量子コンピュータ技術は複雑さを軽減する可能性があるのか /125	
なぜ量子コンピュータ技術は根本的な変化を起こすことができるのか /126	
これはバリューベース・ナレッジマネジメントとどのような関係があるか /127	

パート3 バリューベース・ナレッジマネジメントにどのように取り組むべきか 第7章

賢明な戦略..... 129

企業があらゆる情報に目を向け大きなチャンスを生むためにはどうすればよいのか

驚異の接着剤 /132	
内部と外部への対応 /133	
ビジョンの重要性 /134	
ミッション（使命）の表明 /134	
たった一つの戦略では不十分 /136	
光を当てる /136	
賢明な戦略の創造 /137	
七つのメガ戦略 /138	
1. 改善と更新 /138	
2. 伝統への挑戦 /140	
3. 情緒的インテリジェンス /141	
4. 真実への適応 /142	
5. リアルタイムな戦略変更 /144	
6. 有用なテクノロジー：グループビジョン™ /145	
7. 持続可能な活力 /146	
箱から出よう /147	
適切な戦略：未来の予想 /148	
拡張性のある戦略：未来の創造 /151	

- ナレッジの尻に注意 /152
- ナレッジマップの使用 /155
- 戦略的ツール以上のもの /155

第8章

賢明な組織..... 159

どのようにして豊富な人材のいる知識集約型の企業にたものか

- パラダイムシフト /161
- 組織の新形態 /163
- すべてが頭脳、体はなし /164
- ナレッジの醸造 /166
- 形態は職能に追随する /167
- 必要最低限は？ /169
- ナレッジ企業は新たな組織構造を形成する /169
- 1. プロセスの再設計では充分でない /169
- 2. チームのルール /175
- 賢明な本社部門の創造 /183
- 事業部制の終焉か /184
- 本社部門：賛否両論 /185
- 賢明なソリューションとは何か /186
- 3. バーチャルなコミュニティが接着剤となる /187
- バーチャリゼーションには特別な利益がある /191

第9章

賢明なプロフェッショナル 193

企業とプロフェッショナルは、どのようにして価値の好循環を創り出すのか

- 賢明なネットワークにおけるハード面とソフト面 /195
- 職能本位に終わりを告げるもの /196
- 新たなナレッジコンピタンスの構築 /198
- ナレッジアチチュード (knowledge attitude) を教え込む /202
- KIKOバランスを探す /206
- 賢明なプロフェッショナルにモチベーションを与える /208

モチベーションの新たな見方 /211	
賢明なプロフェッショナルはインセンティブボーナス以上の価値がある /211	
賢明なプロフェッショナルの評価 /213	
機能障害の回避 /214	
価値創造型の自己管理 /215	
支援環境の提供 /216	
賢明なニンジン /217	
ナレッジスキームに対する給与 /219	
ナレッジを基準とした給与システムの実施 /221	
マーケットシェーカー(市場に影響を与える者)とマーケットメーカー(市場を創る者) /222	
マーケットシェーカーの地位の向上 /223	

第10章

賢明なナレッジ 225

企業はどのようにして価値のあるコンテンツやコンテキストを創造するのか

1 st 要素 /227	
コンテキストを知る /232	
複雑性を知る /232	
焦点を知る /233	
統合されたナレッジ環境 /235	
ナレッジをマネージする /241	
ナレッジの組織化 /246	

パート4 バリューベース・ナレッジマネジメントをどのように実行すればよいのか

第11章

オペレーショナルナレッジマネジメントへの3つのステップ 249

企業は有意義なナレッジを共有し、利用する方法をどのように改善することができるのか

オペレーショナルナレッジマネジメントを実践するための道筋 /251	
ナレッジの旅はただの旅ではない——それはレースである /254	
モチベーション、ナレッジコンテンツ、システムに対して同時に取り組む /254	
一つ(あるいは複数)のチームを戦場に送り込む /258	

第12章

価値を高めるもの..... 261

企業はどのようにすれば、真に付加価値を創出するナレッジ企業になることができるのか

権限の分散とナレッジの集中 /264

プロセスに注目してコンピタンスを開発する /267

プロフェッショナルの育成とコミット /270

長い登り坂 /272

キャンプを一つ一つ登る /273

価値を創出するナレッジ企業になる /274

リファレンス 278